

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM PENGEMBANGAN LEMBAGA PENDIDIKAN

Nur Hasanah

Jurusan Pendidikan Agama Islam
Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan IAIN Ambon
anureel@yahoo.com

Abstrak: Pendidikan yang bermutu sangat membutuhkan tenaga kependidikan yang professional. Tenaga kependidikan mempunyai peran yang sangat strategis dalam pembentukan pengetahuan, ketrampilan, dan karakter peserta didik. Oleh karena itu tenaga kependidikan yang professional akan melaksanakan tugasnya secara professional sehingga menghasilkan tamatan yang lebih bermutu. Menjadi tenaga kependidikan yang profesional tidak akan terwujud begitu saja tanpa adanya upaya untuk meningkatkannya, adapun salah satu cara untuk mewujudkannya adalah dengan pengembangan profesionalisme ini membutuhkan dukungan dari pihak yang mempunyai peran penting dalam hal ini adalah kepala sekolah, di mana kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan yang sangat penting karena kepala sekolah berhubungan langsung dengan pelaksanaan program pendidikan di sekolah. Tujuan dari tulisan ini adalah untuk mengetahui peran kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan lembaga dan strategi kepala sekolah dalam mengembangkan lembaga pendidikan.

Kata Kunci: Kepemimpinan Kepala Sekolah, Pengembangan Lembaga Pendidikan

PENDAHULUAN

Mutu pendidikan tercapai apabila masukan, proses, keluaran, guru, sarana dan prasarana serta biaya apabila seluruh komponen tersebut memenuhi syarat tertentu. Namun dari beberapa komponen tersebut yang lebih banyak berperan adalah tenaga kependidikan yang bermutu yaitu yang mampu menjawab tantangan-tantangan dengan cepat dan tanggung jawab. Tenaga kependidikan pada masa mendatang akan semakin kompleks, sehingga menuntut tenaga kependidikan untuk senantiasa melakukan berbagai peningkatan dan penyesuaian penguasaan kompetensinya.

Ketercapaian tujuan pendidikan sangat bergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan kepemimpinan kepala sekolah yang

merupakan salah satu pemimpin pendidikan. Karena kepala sekolah merupakan seorang pejabat yang profesional dalam organisasi sekolah yang bertugas mengatur semua sumber organisasi dan bekerjasama dengan guru-guru dalam mendidik siswa untuk mencapai tujuan pendidikan. Dengan keprofesionalan kepala sekolah ini pengembangan profesionalisme tenaga kependidikan mudah dilakukan karena sesuai dengan fungsinya, kepala sekolah memahami kebutuhan sekolah yang ia pimpin sehingga kompetensi guru tidak hanya mandeg pada kompetensi yang ia miliki sebelumnya, melainkan bertambah dan berkembang dengan baik sehingga profesionalisme guru akan terwujud. Karena tenaga kependidikan profesional tidak hanya menguasai bidang ilmu, bahan ajar, dan metode yang tepat, akan tetapi mampu memotivasi peserta didik, memiliki keterampilan yang tinggi dan wawasan yang luas terhadap dunia pendidikan.

Profesionalisme tenaga kependidikan juga secara konsisten menjadi salah satu faktor terpenting dari mutu pendidikan. Tenaga kependidikan yang profesional mampu membelajarkan murid secara efektif sesuai dengan kendala sumber daya dan lingkungan. Namun, untuk menghasilkan guru yang profesional juga bukanlah tugas yang mudah. Guru harus lebih dinamis dan kreatif dalam mengembangkan proses pembelajaran siswa. Agar proses pendidikan dapat berjalan efektif dan efisien, guru dituntut memiliki kompetensi yang memadai, baik dari segi jenis maupun isinya

Topik Bahasan

Berdasarkan uraian di atas, maka topik bahasan tulisan ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah peran kepala sekolah dalam mengembangkan lembaga pendidikannya?
2. Bagaimana strategi kepala sekolah dalam mengembangkan lembaga pendidikannya

Tujuan Penulisan

Tujuan dari tulisan ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui peran kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan dalam mengembangkan lembaga pendidikan
2. Untuk mengetahui strategi kepala sekolah dalam mengembangkan lembaga pendidikan

METODE

Diharapkan tulisan ini dapat menemukan suatu temuan baru dari beberapa literatur yang dijadikan rujukan mengenai kualitas kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan lembaga pendidikan (sekolah) yang sesuai dengan latar masyarakat guna meningkatkan mutu terkait dengan karakteristik sekolah dan strategi kepala sekolah selaku pemimpin. Untuk memenuhi tujuan penelitian digunakan studi pustaka atau kajian-kajian teori. Secara utuh desain penelitian ini diharap mampu menjawab lima komponen penting: (1) kajian-kajian membutuhkan pertanyaan apa (*a study's questions*), (2) bila ada, kaidah tentang apa (*its propositions, if any*); (3) analisa terhadap unit-sub unitnya (*its units of analysis*); (4) hubungan logika data yang menghubungkan antar kaidah (*the logic linking the data to the propositions*); (5) dan kriteria untuk menginterpretasikan temuan (*and the criteria for interpreting the findings*) (Yin, 2003: 21).

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Konsep Kepemimpinan

Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Kepemimpinan mempunyai kaitan yang erat dengan motivasi. Hal tersebut dapat dilihat dari keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung kepada kewibawaan, dan juga pimpinan itu dalam menciptakan motivasi dalam diri setiap orang bawahan, kolega, maupun atasan pimpinan itu sendiri.

Kepemimpinan adalah sebuah keputusan dan lebih merupakan hasil dari proses perubahan karakter atau transformasi internal dalam diri seseorang. Kepemimpinan bukanlah jabatan atau gelar, melainkan sebuah kelahiran dari proses panjang perubahan dalam diri seseorang. Ketika seseorang menemukan visi dan misi hidupnya, ketika terjadi kedamaian dalam diri (*inner peace*) dan membentuk bangunan karakter yang kokoh, ketika setiap ucapan dan tindakannya mulai memberikan pengaruh kepada lingkungannya, dan ketika keberadaannya mendorong perubahan dalam organisasinya, pada saat itulah seseorang lahir menjadi pemimpin sejati. Jadi pemimpin bukan sekedar gelar atau jabatan yang diberikan dari luar melainkan sesuatu yang tumbuh dan berkembang dari dalam diri seseorang. Kepemimpinan lahir dari proses internal (*leadership from the inside out*).

1. Gaya Kepemimpinan

Studi kepemimpinan yang dilakukan oleh Universitas Ohio dan Universitas Michigan maupun yang dilakukan oleh Tannenbaum dan Schmidt seperti dikutip oleh Wahjosumidjo,. (2001:40), semuanya berusaha mencari gaya kepemimpinan yang efektif. Berkaitan dengan masalah gaya kepemimpinan, Ngali Purwanto (1992, 48-50) membagi tiga gaya kepemimpinan yang pokok yaitu gaya kepemimpinan Otokratis, Demokratis, *Laissez faire*.

a. Gaya Kepemimpinan Otokratis

Gaya kepemimpinan Otokratis ini meletakkan seorang pemimpin sebagai sumber kebijakan. Pemimpin merupakan segalanya. Bawahan dipandang sebagai orang yang melaksanakan perintah. Oleh karena itu bawahan-bawahan hanya menerima instruksi saja dan tidak diperkenankan membantah maupun mengeluarkan ide atau pendapat. Dalam posisi demikian anggota atau bawahan tidak terlibat dalam soal keorganisasian. Pada tipe kepemimpinan ini segala sesuatunya ditentukan oleh pemimpin sehingga keberhasilan organisasi terletak pada pemimpin.

b. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan ini memberikan tanggungjawab dan wewenang kepada semua pihak, sehingga ikut terlibat aktif dalam organisasi, anggota diberi kesempatan untuk memberikan usul serta saran dan kritik demi kemajuan organisasi. Gaya kepemimpinan ini memandang bawahan sebagai bagian dari keseluruhan organisasinya, sehingga mendapat tempat sesuai dengan harkat dan martabatnya sebagai manusia. Pemimpin mempunyai tanggungjawab dan tugas untuk mengarahkan, mengontrol dan mengevaluasi serta mengkoordinasi.

c. Gaya Kepemimpinan *Laissez faire*

Pada prinsipnya gaya kepemimpinan ini memberikan kebebasan mutlak kepada para bawahan. Semua keputusan dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaan diserahkan sepenuhnya kepada bawahan. Dalam hal ini pemimpin bersifat pasif dan tidak memberikan contoh-contoh kepemimpinan. (Ngalim Purwanto, 1992:48-50). Dari beberapa gaya kepemimpinan tersebut akan mempunyai tingkat efektivitas yang berbeda-beda, tergantung pada faktor yang mempengaruhi perilaku pemimpin. Seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya sangat dipengaruhi oleh faktor, baik yang berasal dari dalam diri pribadinya maupun faktor yang berasal dari luar individu pemimpin tersebut.

Keberhasilan kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya banyak ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah. Mulyasa (2007: 117) menjelaskan bahwa keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola kantor, sarana prasarana, membina guru, atau mengelola kegiatan sekolah lainnya banyak ditentukan oleh kepemimpinannya. Apabila kepala sekolah mampu menggerakkan, membimbing, dan mengarahkan anggota secara tepat, segala kegiatan yang ada akan dapat terlaksana secara efektif. Sebaliknya, bila tidak bisa menggerakkan anggota secara efektif, tidak akan bisa mencapai tujuan secara optimal.

Sebagai pembuat keputusan dan penentu kebijakan, seorang pemimpin harus memiliki ketegasan dan bersifat independen, tidak dipengaruhi oleh pihak-pihak lain. Hal inilah yang mampu menunjukkan kekuatan pemimpin dalam organisasi dan selanjutnya memberikan kontribusi positif bagi personalia sekolah. Ketegasan akan membawa dampak keyakinan bagi personalia sekolah dalam melaksanakan program yang telah disusun. Namun, kenyataan yang sering dijumpai justru sebaliknya. Masih banyak pemimpin yang menyerahkan segala keputusan kepada orang-orang yang seharusnya mereka pimpin.

Berkaitan dengan kondisi tersebut, seringkali dijumpai perilaku pemimpin yang salah mengartikan ketegasan sebagai arogansi. Beberapa pemimpin berasumsi bahwa dengan kewenangan yang dimilikinya, ia dapat melakukan apapun dengan cara menolak segala pendapat dari anak buahnya. Pemimpin seperti ini menganggap bahwa mereka lebih segalanya dibandingkan dengan orang lain. Mereka tidak memperhitungkan perasaan orang lain, selama mereka dapat melaksanakan keinginannya. Pemimpin seperti inilah yang akan dapat merusak citra organisasi, bahkan membawa ke arah kehancuran.

Beberapa alasan yang mendorong pemimpin/kepala sekolah memiliki sikap arogan antara lain:

- a. Ketakutan yang tak beralasan, takut jika kedudukannya beralih tangan kepada orang lain;
- b. Tidak konsisten terhadap komitmen yang ada, yang dibuat saat menjadi calon pemimpin sering kali hanya merupakan janji-janji gombal, dia melakukan arogansi untuk menutupi kekurangannya;
- c. Banyak melakukan penyimpangan sehingga berusaha menyembunyikan kesalahannya itu dengan bersikap arogan sehingga anak buahnya tidak mempermasalahkan hal itu; dll.

2. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Salah satu kunci yang sangat menentukan keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuannya adalah kepala sekolah. Hal ini dinyatakan oleh

Usman (2009:352) bahwa “keberhasilan kepala sekolah dalam mencapai tujuannya secara dominan ditentukan oleh keandalan manajemen sekolah yang bersangkutan, dan keandalan manajemen sekolah sangat dipengaruhi oleh kapasitas kepemimpinan kepala sekolahnya”. Berkenaan dengan pentingnya kedudukan kepala sekolah juga dikemukakan oleh Sutrisno dalam Usman (2009:382) bahwa, “baik atau buruknya sebuah sekolah lebih banyak ditentukan oleh kemampuan profesional kepala sekolah sebagai pengelolanya”. Kepemimpinan kepala sekolah secara sistematis berkaitan dengan kepribadian, motivasi, dan keterampilan. Kepemimpinan kepala sekolah dapat diartikan pula sebagai kemampuan kepala sekolah dalam memimpin dan menggerakkan seluruh personil (tenaga pendidik dan tenaga kependidikan) di sekolah sehingga dapat mendayagunakan sumber daya yang ada di sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

Hampir semua pakar mengeksplisitkan kepemimpinan dan perhatian kepala sekolah terhadap kualitas adalah ciri penting sekolah efektif (Komariah dan Triatna, 2006:40). Hal ini semakin menguatkan asumsi bahwa kepemimpinan merupakan faktor penggerak organisasi melalui penanganan perubahan dan manajemen yang dilakukannya sehingga keberadaan pemimpin tidak hanya sebagai simbol yang ada atau tidaknya tidak menjadi masalah tetapi keberadaannya memberi dampak positif bagi perkembangan organisasi sekolah. Seperangkat aturan dan kurikulum yang selanjutnya direalisasikan oleh para pendidik sudah pasti atas koordinasi dan otokrasi dari kepala sekolah. Singkatnya, kepala sekolah merupakan tokoh sentral pendidikan.

Verma dalam Usman (2009:296) mengemukakan sifat kepemimpinan yakni,

Kepemimpinan yang kuat berarti pula sebagai *lead*, baik dalam arti yang sesungguhnya maupun dalam arti singkatan. LEAD dalam arti yang sebenarnya adalah mampu mengarahkan. LEAD dalam arti akronim adalah *Listen to your team and client* (jadilah pendengar yang baik bagi tim dan pelanggan), LEAD dalam arti singkatan ialah

Leader, Encourage motivate (membangkitkan motivasi), *Diliver* (menyampaikan untuk berbuat yang terbaik).

Berkenaan dengan hal tersebut, sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah harus memiliki sejumlah kompetensi agar dapat menjalankan tugas kepemimpinannya secara profesional. Kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) Nomor 13 Tahun 2007 mengenai Standar Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah menguraikan kompetensi-kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah diuraikan secara rinci pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1 Kompetensi Kepala Sekolah

No	Rumpun Kompetensi	Kompetensi
1	Kompetensi Kepribadian	<p>1.1 Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah.</p> <p>1.2 Memiliki integritas kepribadian yang kuat sebagai pemimpin.</p> <p>1.3 Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah.</p> <p>1.4 Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.</p> <p>1.5 Mampu mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah.</p> <p>1.6 Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.</p>
2	Kompetensi Manajerial	<p>2.1 Menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan.</p> <p>2.2 Mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan.</p> <p>2.3 Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.</p> <p>2.4 Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi</p>

No	Rumpun Kompetensi	Kompetensi
		pembelajar yang efektif.
		2.5 Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
		2.6 Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
		2.7 Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
		2.8 Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah.
		2.9. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
		2.10 Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
		2.11 Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
		2.12 Mengelola katatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah.
		2.13 Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik sekolah/madrasah.
		2.14 Mampu mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
		2.15 Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah.
		2.16 Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.
3	Kompetensi Kewirausahaan	3.1 Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah.
		3.2 Bekerja keras untuk mencapai

No	Rumpun Kompetensi	Kompetensi
		keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif.
		3.3 Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah.
		3.4 Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah.
		3.5 Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.
4	Kompetensi Supervisi	4.1 Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
		4.2 Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat
		4.3 Menindaklanjuti hasil supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
5	Kompetensi Sosial	5.1 Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah.
		5.2 Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
		5.3 Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

(Sumber: Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007)

B. Budaya Organisasi di Lembaga Pendidikan

Sebelum lebih jauh membahas tentang budaya organisasi, terlebih dahulu perlu kami paparkan tentang konsep budaya organisasi secara umum yang dapat menjadi acuan berpijak untuk dapat memahami konsep budaya organisasi di Lembaga Pendidikan.

1. Konsep Budaya Organisasi

Terdapat kesepakatan luas bahwa budaya organisasi merujuk pada sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggota suatu

organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya (Robbins, 2005; 485). Sistem pengertian bersama ini dalam pengamatan yang lebih seksama merupakan serangkaian karakter penting yang menjadi nilai bagi suatu organisasi.

Budaya organisasi mengacu pada norma perilaku, asumsi, dan keyakinan dari suatu organisasi, sementara dalam iklim organisasi mengacu pada persepsi orang-orang dalam organisasi yang merefleksikan norma-norma, asumsi-asumsi dan keyakinan (Owens, 1991). Sedangkan Sonhadji dalam Soetopo (2010) mengatakan bahwa budaya organisasi adalah proses sosialisasi anggota organisasi untuk mengembangkan persepsi, nilai dan keyakinan terhadap organisasi untuk mengembangkan persepsi, nilai, dan keyakinan terhadap organisasi. Sementara Soetopo (2010) mengatakan bahwa budaya organisasi berkenaan dengan keyakinan, asumsi, nilai, norma-norma perilaku, ideology, sikap, kebiasaan dan harapan-harapan yang dimiliki oleh organisasi (dalam hal ini termasuk organisasi universitas swasta).

Gibson, Ivanichevich & Donelly dalam Soetopo (2010) berpendapat bahwa budaya organisasi adalah “kepribadian organisasi yang mempengaruhi cara bertindak individu dalam organisasi”. Budaya mengandung pola eksplisit dan implisit dari dan untuk perilaku yang dibutuhkan dan diwujudkan hasil kelompok manusia secara berbeda termasuk benda-benda ciptaan manusia.

Dari semua definisi tentang budaya organisasi di atas, secara umum dapat ditetapkan bahwa budaya organisasi berkaitan dengan makna bersama, nilai, sikap dan keyakinan. Dapat dikatakan bahwa jantung dari suatu organisasi adalah sikap, keyakinan, kebiasaan dan harapan dari seluruh individu anggota organisasi mulai dari manajemen puncak hingga manajemen yang paling rendah, sehingga tidak ada aktifitas manajemen yang dapat melepaskan diri dari budaya.

2. Fungsi Budaya Organisasi

Soetopo (2010) mengemukakan bahwa fungsi budaya organisasi bergelayut dengan fungsi eksternal dan fungsi internal. Fungsi eksternal budaya organisasi adalah melakukan adaptasi terhadap lingkungan di luar organisasi, sementara fungsi internal berkaitan dengan integrasi berbagai sumber daya yang ada di dalamnya termasuk sumber daya manusia. Jadi secara eksternal budaya organisasi akan selalu beradaptasi dengan budaya-budaya yang ada di luar organisasi, begitu seterusnya sehingga budaya organisasi tetap akan selalu ada penyesuaian-penyesuaian. Lebih lanjut Soetopo menjelaskan bahwa makin kuat budaya organisasi, makin tidak mudah organisasi itu akan terpengaruh oleh budaya luar yang berkembang di lingkungannya. Sementara kekentalan fungsi internal makin dirasakan menguat jika didalam organisasi itu semakin berkembang norma-norma, peraturan, tradisi, adat istiadat organisasi yang terus menerus dipupuk oleh para anggotanya sehingga berangsur-angsur budaya itu akan menjadi semakin kuat.

Schein dalam Soetopo (2010) merinci fungsi adaptasi eksternal dan fungsi internal budaya organisasi seperti dalam tabel berikut :

No	Adaptasi eksternal	Adaptasi Internal
1	Misi & Strategi	Bahasa bersama dan kategori konsep
2	Tujuan	Batas dan criteria kelompok
3	Cara	Wewenang & status
4	Ukuran	Keakraban, persahabatan dan kasih sayang
5	Koreksi	Ganjaran dan hukuman
		Ideologi

Creemers and Raynold (1993) membedakan fungsi budaya organisasi menjadi (1) memberikan rasa identitas kepada anggota organisasi, (2) memunculkan komitmen terhadap misi organisasi, (3) membimbing dan membentuk standar perilaku anggota organisasi, dan (4) meningkatkan stabilitas sistem sosial.

Sementara Robbins (2005) mengemukakan tentang fungsi budaya dalam organisasi menjadi lima fungsi yaitu :

- a. Budaya memiliki suatu peran batas-batas tertentu yaitu budaya menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.
- b. Budaya menyampaikan rasa identitas kepada anggota-anggota organisasi
- c. Budaya mempermudah penerusan komitmen hingga mencapai batasan yang lebih luas, melebihi batasan ketertarikan individu
- d. Budaya mendorong stabilitas sistem sosial. Budaya merupakan suatu ikatan sosial yang membantu mengikat kebersamaan organisasi dengan menyediakan standar-standar yang sesuai mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan karyawan
- e. Budaya sebagai pembentuk rasa dan mekanisme pengendalian yang memberikan panduan dan bentuk perilaku serta sikap karyawan.

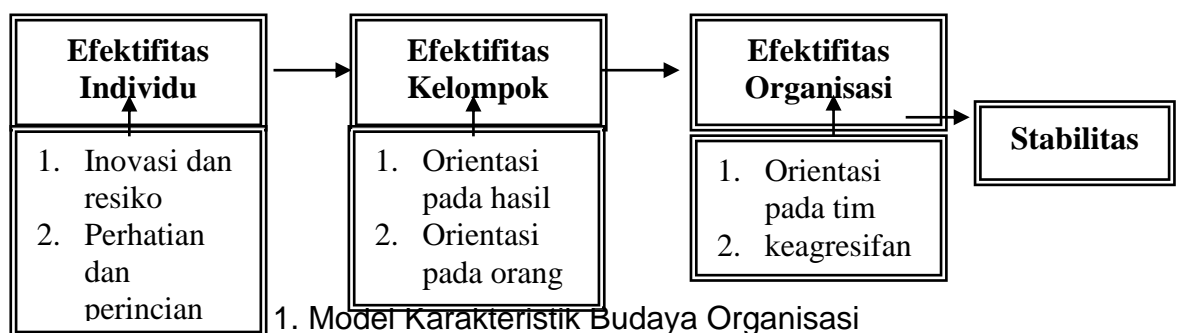
Dalam organisasi, seringkali terjadi perbandingan antara budaya yang kuat dan budaya yang lemah. Alasan ini seringkali memiliki dampak yang lebih besar terhadap sikap karyawan dan lebih tertuju langsung untuk mengurangi keluar masuknya karyawan. Dalam hal ini, Robbins menjelaskan bahwa budaya yang kuat selalu ditandai oleh nilai-nilai inti organisasi yang dipegang kukuh dan disepakati secara luas. Semakin banyak anggota organisasi yang menerima nilai-nilai inti dan semakin besar komitmen mereka terhadap nilai-nilai tersebut, maka budaya tersebut akan semakin kuat. Sejalan dengan definisi ini, suatu budaya yang kuat jelas sekali memiliki pengaruh yang besar dalam sikap anggota organisasi dibandingkan dengan budaya yang lemah.

Hasil spesifik dari suatu budaya yang kuat adalah keluar masuknya pekerja yang rendah. Suatu budaya yang kuat akan memperlihatkan kesepakatan yang tinggi mengenai tujuan organisasi diantara anggota-anggotanya. Kebulatan suara terhadap tujuan akan membentuk keterikatan, kesetiaan, dan komitmen organisasi. Kondisi ini selanjutnya akan mengurangi kecenderungan karyawan untuk keluar dari organisasi.

3. Karakteristik Budaya Organisasi

O'Reilly dan Jehn dalam Soetopo (2010) mengemukakan tujuh karakteristik utama yang menjadi inti dari suatu organisasi, yaitu :1) *Innovation and risk taking*, yaitu derajat sejauh mana pekerja didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko. 2) *Attention to detail*, yaitu derajat sejauh mana para pekerja diharapkan menunjukkan presisi, analisis, dan perhatian pada detail-detail. 3) *Outcome orientation*, yaitu sejauh mana pimpinan berfokus pada hasil, bukan pada teknis dari proses yang dipakai untuk menjadi hasil. 4) *People orientation*, yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang dalam fungsi budaya organisasi menjadi inti dari suatu budaya organisasi. 5) *Team orientation*, yaitu sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan atas dasar tim kerja daripada individu. 6) *Aggressiveness*, yaitu sejauh mana orang-orang dalam organisasi bersifat agresif dan kompetitif. 7) *Stability*, yaitu sejauh mana aktifitas organisasi menekankan pemeliharaan status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

Untuk lebih jelasnya, karakteristik budaya organisasi ini dapat dilihat pada gambar model karakteristik budaya organisasi berikut:



Sumber: O'Reilly, Charles and Chatman, J. (1996)
Organizational Commitment and Psychological Attachment; The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior, Journal of Applied Psychology. Vol.71

Masing-masing karakteristik di atas bergerak pada suatu kontinuitas dari rendah hingga ke tinggi. Menilai suatu organisasi dengan ketujuh karakter ini akan menghasilkan gambaran mengenai budaya

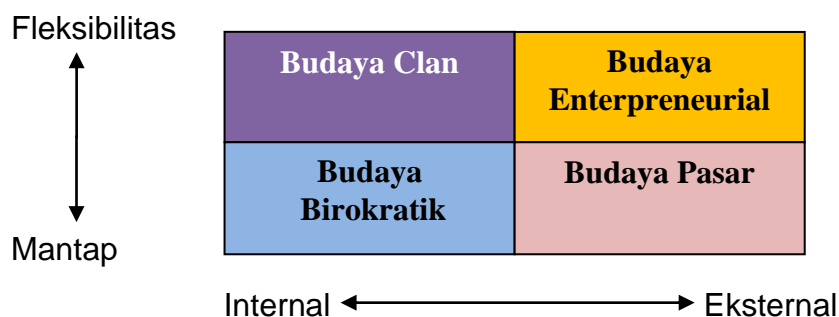
organisasi tersebut. Gambaran tersebut kemudian menjadi dasar untuk perasaan saling memahami yang dimiliki anggota organisasi mengenai organisasi mereka, bagaimana segala sesuatu dikerjakan berdasarkan pengertian bersama tersebut, dan cara-cara anggota organisasi seharusnya bersikap (Robbins, 2005;486).

4. Klasifikasi Budaya Organisasi

Dalam mempelajari budaya organisasi, terdapat empat pendekatan menurut Robert dan Hunt dalam Soetopo (2010). Keempat pendekatan itu antara lain : (1) beberapa sarjana memandangnya sebagai asumsi bersama, keyakinan dan nilai-nilai dalam organisasi dan kelompok kerja, (2) kelompok kedua tertarik dengan mitos, cerita, dan bahasa sebagai manifestasi budaya, (3) memandang tata cara dan seremonial sebagai manifestasi budaya, dan (4) mempelajari interaksi antar anggota dan symbol-simbol. Sedangkan Schein membaginya kedalam tiga dimensi budaya yaitu : (1) *artefak dan kreasi* berupa teknologi, seni, pola perilaku yang dapat dilihat dan didengar. Terlihat oleh mata tetapi sering tidak dapat diartikan dan diuraikan, (2) *nilai*, dapat diuji dalam lingkungan fisik, dapat diuji hanya oleh konsensus social. Tingkat yang lebih tinggi mengenai kesadaran, (3) *asumsi dasar*, yaitu mengenai hubungan manusia-lingkungan, hakikat dasar manusia, hakikat hubungan manusia.

Sedangkan Hellriegel dan Slocum dalam Soetopo (2010) mengajukan kerangka klasifikasi budaya organisasi sebagai berikut:

ORIENTASI KONTROL FORMAL



Sumber : Hellriegel D dan Slocum, J.W. Jr (1996) Manajement. Sevent Edition. South Western College Publishing,

ITP Compony, h.538

Sumbu vertical mencerminkan orientasi pengawasan yang relative normal, jarak dari mantap ke fleksibel. Sumbu horizontal mencerminkan fokus relative terhadap perhatian, jarak dari fungsi internal ke fungsi eksternal. Sudut-sudut dari empat persegi mewakili empat tipe murni dari budaya organisasi yaitu birokratik, clan, entrepreneurial dan pasar.

Budaya Birokratik. Suatu organisasi dengan karyawan yang mempunyai formalisasi nilai peraturan standar prosedur operasi dan koordinasi hierarkis. Perhatian jangka panjang dalam birokrasi, efisiensi, dan stabilitas dapat diperkirakan. Karyawannya mempunyai standar nilai yang tinggi terhadap pelayanan pelanggan. Manajer memandang peran mereka sebagai koordinator yang baik, organisator dan memperkuat standard dan aturan tertulis.

Budaya Clan, mempunyai atribusi tradisi, kesetiaan, komitmen pribadi, sosialisasi ekstensif, tim kerja, manajemen diri dan pengaruh social. Komitmen individual jangka panjang pada organisasi diganjar dengan komitmen jangka panjang organisasi terhadap karyawan.

Budaya Entrepreneurial, menunjukkan tingkat pengambilan resiko yang tinggi, dinamis dan kreatifitas. Ada komitmen terhadap eksperimentasi, inovasi. Budaya ini tidak hanya cepat bereaksi terhadap perubahan lingkungan, tetapi menciptakan perubahan.

Budaya Pasar. Nilai yang akan dicapai terukur, dan karyawan dituntut untuk mencapai sasaran, terutama yang berbasis financial dan pasar.

C. Peran Kepala Sekolah dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan

Pengembangan lembaga pendidikan atau sekolah merupakan tugas dan tanggung jawab kepala sekolah, selaku pemimpin pendidikan. Namun demikian, pengembangan mutu sekolah mempersyaratkan adanya partisipasi seluruh personil sekolah dan *stakeholder*, termasuk orang tua siswa, dan oleh karena itu, secara manajerial pengembangan mutu sekolah menjadi tanggung jawab kepala sekolah, sedangkan secara

operasional sehari-hari menjadi tugas seluruh personil sekolah dan *stakeholder* terkait.

Proses pengembangan mutu sekolah dapat dilakukan melalui tiga tataran, yaitu

1. pengembangan pada tataran spirit dan nilai-nilai;
2. pengembangan pada tataran teknis;
3. pengembangan pada tataran sosial.

Pada tataran pertama, proses pengembangan mutu sekolah dapat dimulai dengan pengembangan pada tataran spirit dan nilai-nilai, yaitu dengan cara mengidentifikasi berbagai spirit dan nilai-nilai kualitas kehidupan sekolah yang dianut sekolah, misalnya spirit dan nilai-nilai disiplin, spirit dan nilai-nilai tanggung jawab, spirit dan nilai-nilai kebersamaan, spirit dan nilai-nilai keterbukaan, spirit dan nilai-nilai kejujuran, spirit dan nilai-nilai semangat hidup, Spirit dan nilai-nilai sosial dan menghargai orang lain, serta persatuan dan kesatuan (Torrington & Weightman, dalam Preedy, 1993). Oleh karena itu, tidak ada pengembangan mutu sekolah secara sistematis tanpa identifikasi berbagai spirit dan nilai-nilai yang dapat dijadikan landasan.

Dalam rangka pengembangan mutu sekolah ada tiga langkah yang harus ditempuh oleh kepala sekolah, yaitu:

- a. Identifikasi spirit dan nilai-nilai sebagai sumber budaya mutu sekolah, yang dilakukan bersama dengan seluruh stakeholder, dan ditetapkan sebagai sebuah kebijakan resmi sekolah dalam bentuk surat keputusan kepala sekolah.

- b. Sosialisasi secara kontinyu spirit dan nilai-nilai kepada seluruh stakeholder, baik melalui pertemuan-pertemuan, majalah sekolah, buku penghubung sekolah, majalah dinding sekolah, diperagakan pada dinding kelas, maupun dalam bentuk surat edaran.
- c. Kepala sekolah selalu menumbuhkan komitmen seluruh stakeholder agar memegang teguh spirit dan nilai-nilai yang telah ditetapkan bersama.

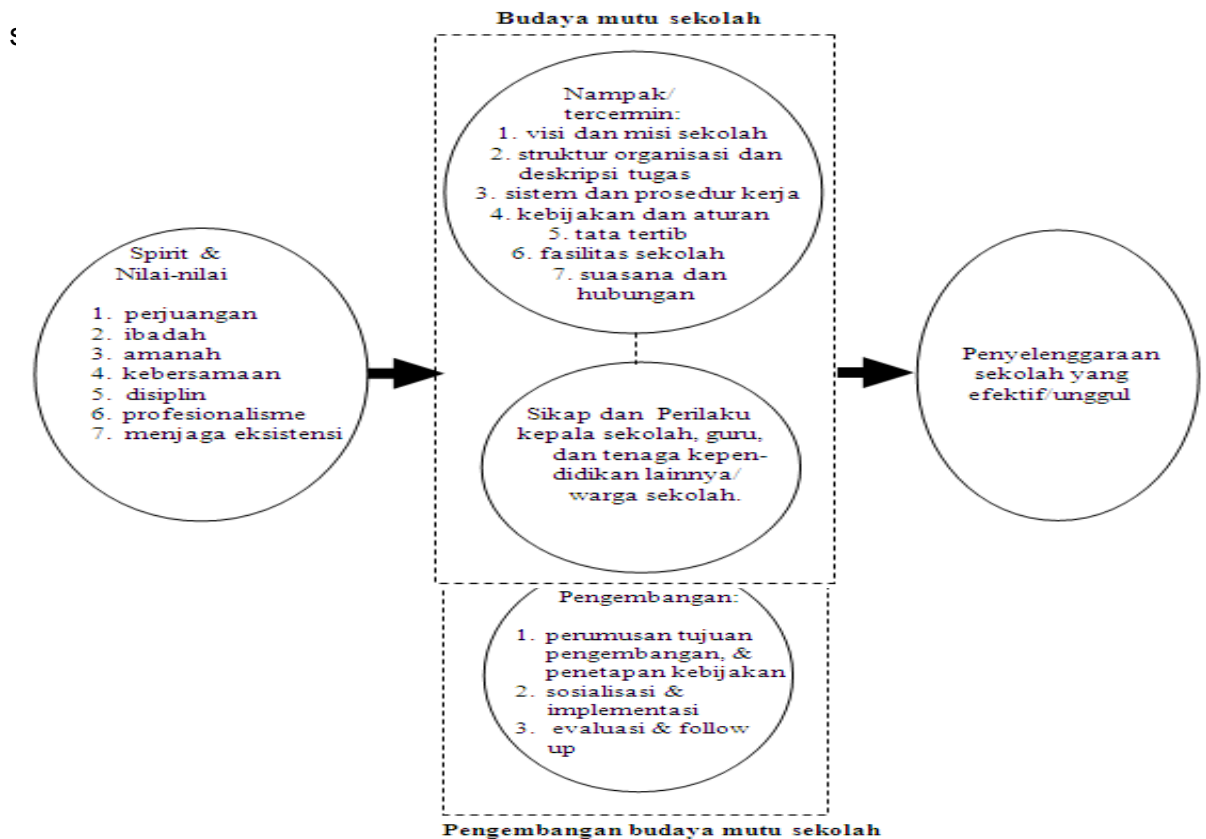
Pada tataran kedua, adalah pengembangan tataran teknis. Pengembangan pada tataran teknis tersebut dilakukan setelah kepala sekolah bersama stakeholder telah berhasil mengidentifikasi spirit dan nilai-nilai, yaitu dengan cara mengembangkan berbagai prosedur kerja manajemen (*management work procedures*), sarana manajemen (*management toolkit*), dan kebiasaan kerja (*management work habits*) berbasis sekolah yang betul-betul merefleksikan spirit dan nilai-nilai yang akan dibudayakan di sekolah.

Dalam rangka pengembangan tataran teknis mutu sekolah dapat ditempuh oleh kepala sekolah melalui langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Kepala sekolah bersama seluruh *stakeholder* terkait mengevaluasi sejauh mana keseluruhan komponen sistem sekolah, seperti struktur organisasi sekolah, deskripsi tugas sekolah, sistem dan prosedur kerja sekolah, kebijakan dan aturan-aturan sekolah, tata tertib sekolah, hubungan formal maupun informal, telah merefleksikan spirit dan nilai-nilai dasar yang sangat fungsional bagi tumbuh dan berkembangnya sekolah.
- b. Selanjutnya, kepala sekolah dengan stakeholder terkait mengembangkan berbagai kebijakan teknis pada setiap komponen sistem yang betul-betul merefleksikan spirit dan nilai-nilai dasar yang sangat fungsional bagi tumbuh dan berkembangnya sekolah. Bagi komponen sistem sekolah yang telah merefleksikan spirit dan nilai-nilai yang sangat fungsional bagi tumbuh dan berkembangnya sekolah sebaiknya tetap dipertahankan dan diimplementasikan, dan bilamana

tidak hendaknya terlebih dahulu dilakukan berbagai perubahan dan pembaharuan seperlunya, dan setelah itu kepala sekolah selaku manajer sekolah berkewenangan untuk segera membuat berbagai kebijakan teknis.

Sedangkan pada tataran ketiga adalah pengembangan tataran sosial. Pengembangan tataran sosial dalam konteks pengembangan kultur sekolah adalah proses implementasi dan institusionalisasi sehingga menjadi sebagai suatu kebiasaan (*work habits*) di sekolah dan di luar



Gambar Bagan 2.1. Skema pengembangan budaya mutu sekolah

Melengkapi tugasnya dalam kepemimpinan, kepala sekolah mempunyai sejumlah peran sebagai pemimpin pendidikan. Peranan sebagai pemimpin pendidikan antara lain sebagai *personal*, *educator*, *manager*, *administrator*, *supervisor*, *social*, *leader*, *intrepreneur*, dan *climator* (PEMASSLEC). Usman (2009:277) menguraikan peranan pemimpin pendidikan sebagai berikut:

- a. Sebagai *personal*, ia harus memiliki integritas kepribadian dan akhlak mulia, pengembangan budaya, keteladanan, keinginan yang kuat dalam pengembangan diri, keterbukaan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi, kendali diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan, bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.
- b. Sebagai *educator*, ia berperan merencanakan, melaksanakan, menilai hasil pembelajaran, membimbing dan melatih, meneliti dan mengabdikan kepada masyarakat.
- c. Sebagai *manager*, ia melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan.
- d. Sebagai *administrator*, ia harus mampu mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah.
- e. Sebagai *supervisor*, ia merencanakan supervisi, melaksanakan supervisi, dan menindaklanjuti hasil supervise untuk meningkatkan profesionalisme guru.
- f. Sebagai seorang yang *sosial*, ia bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah, berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan, dan memiliki kepekaan (empati) sosial terhadap orang atau kelompok orang.
- g. Sebagai *leader*, ia harus mampu memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.
- h. Sebagai *entrepreneur*, ia harus kreatif (termasuk inovatif), bekerja keras, etos kerja, ulet (pantang menyerah) dan naluri kewirausahaan.
- i. Sebagai *climator*, ia harus mampu menciptakan iklim sekolah yang kondusif.

Keberlangsungan pendidikan di suatu sekolah dengan berbagai program seperti implementasi Kurikulum 2013 yang dilaksanakan harus didukung oleh komitmen yang kuat dari kepala sekolah sebagai pimpinan.

Kouzes dan Posner dalam Usman (2009:297) memberikan lima praktik untuk menjadi pemimpin teladan dan sepuluh komitmen sebagai berikut.

Tabel 2.2 Lima Praktik Keteladanan dan Sepuluh Komitmen Kepemimpinan

Lima Praktik Keteladanan	Sepuluh Komitmen Kepemimpinan
1. Menantang proses	1. Mencari kesempatan menantang untuk mengubah, mengembangkan, menginovasi, dan meningkatkan. 2. Melakukan eksperimen mengambil resiko, mengambil resiko, dan belajar dari kesalahan yang menyertainya.
2. Mengilhami wawasan baru	3. Membayangkan masa depan, meningkatkan semangat menuju kejayaan. 4. Mengajak orang lain dalam wawasan bersama dengan menghimbau melalui nilai-nilai, perhatian, harapan, dan impian bersama bawahan.
3. Memungkinkan orang lain dapat bertindak	5. Mengajukan untuk mencapai tujuan secara penuh melalui kerja sama serta membina kepercayaan. 6. Memperkuat orang-orang dengan cara memberikan kekuasaan, menyediakan pilihan, mengembangkan keterampilan, memberikan tugas penting, dan menawarkan dukungan yang tampak. 7. Memberikan teladan dengan cara berperilaku konsisten sesuai wawasan bersama tadi.
4. Menjadi petunjuk Jalan	8. Mencapai kemenangan kecil yang meningkatkan kemajuan secara konsisten dan membina komitmen. 9. Menghargai sumbangan individu kepada keberhasilan setiap tugas.
5. Mendorong hati	10. Merayakan keberhasilan tim secara teratur.

Sumber : Kouzes & Posner dalam Usman (2009:297)

Tugas utama kepala sekolah adalah mewujudkan keunggulan sekolah yang dipimpinnya. Keunggulan utama sekolah adalah mewujudkan mutu lulusan yang memenuhi bahkan melebihi standar. Keunggulan itu perlu didukung dengan keunggulan kompetensi guru yang membangkitkan keunggulan siswa belajar. Karena itu, pelatihan diarahkan pada pengembangan daya inisiatif, inovasi dan kolaborasi kepala sekolah agar dapat memfasilitasi guru melaksanakan perubahan atas keputusan bersama. Ketajamannya diasah melalui komunikasi dan kolaborasi dengan teman sejawat sehingga menemukan ide-ide baru,

memperbaiki strategi dan mempertajam daya analisis peserta untuk memecahkan masalah dalam pekerjaan.

D. Langkah-langkah Kepala Sekolah dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan

Berbicara mengenai pengembangan lembaga, tak luput dari yang namanya organisasi. Dalam teori organisasi mungkin muncul suatu pertanyaan, "Apakah model menggambarkan yang sebenarnya dari organisasi yang sudah ada, atau organisasi dibangun sesuai dengan desain model? " Jawabannya adalah, keduanya. Max Weber mengembangkan model birokrasi dengan memeriksa organisasi yang ada, dan kemudian dengan mengusulkan model teoritis yang akan mengatasi karakteristik yang dianggapnya tidak diinginkan dalam organisasi yang ada. Modelnya kemudian menjadi rencana untuk desainer organisasi berikutnya.

Ketika sebuah organisasi yang telah dirancang gagal untuk berperilaku dalam cara pencetus harapan, hanya ada dua kemungkinan alasan untuk kegagalan. Organisasi tidak berperilaku seperti yang seharusnya dimiliki, atau model menggabungkan beberapa asumsi yang salah mengenai baik sifat komponen organisasi atau sifat lingkungan mana ia menghadapi lingkungan yang mewakili masalah itu.

Model organisasi dalam urutannya adalah sebagai berikut:

1. Mesin model, Di bawah otokrasi, peran didefinisikan oleh atasan, dan atasan mengarahkan kegiatan bawahan.
2. Birokrasi, Administrasi publik atau perusahaan model (variasi dari model birokrasi)
3. Sistem Organisasi modular (variasi dari model sistem), Inti dari konsep sistem adalah pola perilaku, baik manusia dan mesin, dalam organisasi yang saling terkait
4. *Desentralisasi*, Harapan peran dalam sebuah organisasi desentralisasi hasil dari kompromi antara harapan dan keinginan unggul dan persyaratan khusus dari situasi lokal.

5. *Collegialism*, Dengan profesionalisme, peran membawa pola harapan yang akrab bagi masyarakat luas. Masyarakat telah datang untuk menerima peran, melainkan didefinisikan dengan baik dan diakui. Dalam organisasi kolegal, superior benar-benar dihapus dari arah kinerja pekerjaan profesional, dan membatasi perhatian pada problems menjaga lingkungan kerja yang profesional dan menggunakan output-nya. Superior berkonsultasi profesional sebagai klien, bukan sebagai direktur kerja, dan karena peran profesional didefinisikan dengan baik, atasan dapat yakin perilaku incumbent
6. *Federasi*, Peran incumbent dalam hasil federasi dari definisi peran dalam kelompok kerja individual sendiri. Kelompok dapat diatur sebagai otokrasi, demokrasi, atau apa pun di antara. Peran kelompok khusus, teknis, bagaimanapun didefinisikan oleh harapan masyarakat. Peran ini setidaknya juga didefinisikan sebagai orang-orang profesional dalam sebuah organisasi kolegal, dan mungkin didefinisikan dengan lebih jelas
7. *Egalitarianism*, ratan kerja dan persahabatan adalah hubungan karakteristik antara anggota kelompok. (Ami Darmawan, Abdurrahman, Nunuk Haryati. 2013: 34)

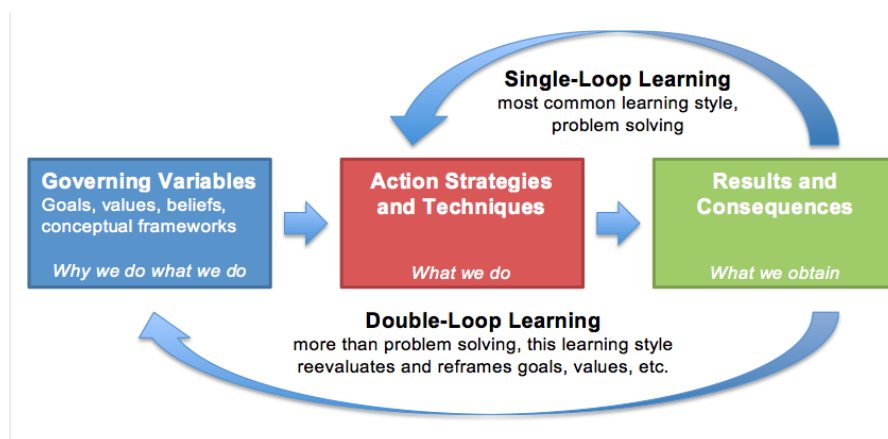
Pengembangan sekolah jika dikaitkan pada organisasi perusahaan global maka memiliki kesamaan dalam kebutuhan visi global yang kuat karena untuk memimpin organisasi ke masa depan. Sebuah visi global baik yang ditujukan isu-isu seperti bagaimana perusahaan akan melayani pelanggan, bersaing , menciptakan nilai, dan menghargai usaha secara global. Pada dasarnya globalisasi adalah konsep bisnis (bagaimana Anda melakukan bisnis), bukan konsep geografis . Perusahaan desain global untuk beroperasi sebagai suatu keseluruhan organik dengan kejelasan proses yang mudah dipahami oleh pelanggan, karyawan dan mitra bisnis (Muh. Zainul, Muh. Ardiansyah, Yayuk Sri Rahayu, Haromain. 2013: 23)

Fakta bahwa organisasi pendidikan merupakan sistem terbuka punya konsekuensi perilaku tambahan. Sekolah sebagai contoh adalah

subjek dari dua kekuatan eksternal yang secara alami menentukan pengaturan internal sekolah.

Standar profesional dan harapan yang ditujukan pada guru lewat training, asosiasi akrediting, permintaan dari kolega, kaitan antara pendidikan dan industri, aturan tahunan adalah sedikit dari pengaruh profesional yang berasal dari luar dan pengaruh perilaku yang ada di sekolah. Kekuatan pengaruh yang kedua berasal dari pengaruh sosiokultural yang lebih luas yang pengaruhi norma yang berlaku di sekolah. Hal ini bersumber dari perbedaan yang ada pada standar tradisi komunitas, hukum, peraturan yang berlaku dan juga budaya barat secara luas. Muh. Syafiq, Eli Misnawati. 2013: 31)

Dalam skema organisasi ada dua model pembelajaran yaitu pertama, *single loop learning* ditandai ketika, anggota organisasi merespon perubahan dalam lingkungan internal dan eksternal organisasi dengan mendeteksi kesalahan yang mereka kemudian memperbaiki, sehingga dapat mempertahankan fitur utama teori yang dipakai. kedua, *Double loop learning*, ditandai ketika organisasi melakukan penyelidikan dengan menyikapi kembali norma-norma organisasi yang tidak kompatibel dengan menetapkan prioritas baru dan bobot norma, atau dengan restrukturisasi norma sendiri bersama-sama dengan strategi terkait dan asumsi-asumsi yang ada (Argyris dan Schön 1978: 18). Sebagaimana gambar di bawah ini menjelaskan kedua model pembelajaran organisasi



Single-Loop learning adalah penetapan secara langsung tujuan dan sasaran pada suatu titik di mana sasaran tersebut terukur dan berorientasi pada hasil; pekerjaan (kegiatan, program, kebijakan) mengarah pada sasaran; dan mengukur hasilnya dengan memperbandingkan capaian kinerja (*performance results*) dengan kinerja yang direncanakan (*performance plan*). Proses perbandingan tersebut mendorong manajer untuk menilai keberhasilan atau kegagalan, meneliti faktor dan proses kinerja yang menjadi penyebab dan bagaimana memperbaiki/merubahnya.

Double-Loop learning terjadi ketika para anggota organisasi menguji dan mengoreksi asumsi-asumsi dasar yang menyokong misi dan kebijakan inti mereka. Dengan demikian menjadi lebih relevan bagi survival organisasi dibandingkan hanya efisiensi jangka pendek. Pembelajaran ini menyiratkan suatu keinginan untuk menengok kembali misi, sasaran, dan strategi organisasi secara reguler. (Muh. Shobirin, Agustinus, Viengdavong. 2013: 9)

KESIMPULAN

Kesimpulan dari tulisan ini adalah bahwa dalam melihat dan memahami kepemimpinan kepala sekolah untuk mengembangkan lembaga pendidikan pada sekolah yang dipimpinnya adalah tergantung sejauhmana kepemimpinan kepala sekolah yang dapat mengintegrasikan dua tipe kepemimpinannya, yakni yang kepemimpinan berorientasi pada mutu ini dapat ditempuh melalui tiga tataran, yaitu (1) pengembangan pada tataran spirit dan nilai-nilai; (2) pengembangan pada tataran teknis; dan (3) pengembangan pada tataran sosial. Gambaran tentang kualitas dan perilaku kepala sekolah yang baik dalam rangka mengembangkan sekolah dapat diambil dari pengalaman riset di sekolah-sekolah efektif dan sukses di negara maju. Atas dasar hasil riset tersebut, dapat dijelaskan ciri-ciri kepala sekolah yang menanamkan budaya mutu adalah:

1. Memiliki visi yang kuat tentang masa depan sekolahnya, dan ia mendorong semua staf untuk mewujudkan visi tersebut
2. Memiliki harapan tinggi terhadap prestasi siswa dan kinerja staf
3. Tekun mengamati para guru di kelas dan memberikan balikan positif dan konstruktif dalam pemecahan masalah pembelajaran
4. Mendorong pemanfaatan waktu secara efisien dan merancang langkah-langkah untuk meminimalisasi kekacauan
5. Mampu memanfaatkan sumber-sumber daya secara kreatif
6. Memantau prestasi siswa secara individual dan kolektif dan memanfaatkan informasi untuk mengarahkan perencanaan instruksional.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Ami Darmawan, Abdurrahman, Nunuk Haryati. *Conceptual Models of Organization* Makalah disajikan dalam Diskusi Perkuliahan pada Mata Kuliah Teori dan Model dalam Bidang Studi. Program Studi S3 Manajemen Pendidikan-UM. Pada Tanggal 17 September 2013.
- [2] Arcaro, S. J. (2006). *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- [3] Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*, Reading. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- [4] Bamburg, J. D. (2002). *Learning, Learning Organizations, and Leadership: Implications for the Year 2050*, (Online), (<http://www.newhorizons.org/trans/bamburg.htm>, diakses pada 16 Juli 2015).
- [5] Gaspersz, Vincent. (2000). Penerapan Total Management In Education (TQME) Pada Perguruan Tinggi di Indonesia, Jurnal Pendidikan (online), Jilid 6, No. 3 (diakses 25 November 2014).
- [6] Komariah, A & Triatna, C. (2006). *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- [7] Muh. Shobirin, Agustinus, Viengdavong. *Organizational Learning*. Makalah disajikan dalam Diskusi Perkuliahan pada Mata Kuliah Teori dan Model dalam Bidang Studi. Program Studi S3 Manajemen Pendidikan-UM. Pada Tanggal 22 Oktober 2013.
- [8] Muh. Syafiq dan Ely Misnawati. *Organizational Behavior in Education*. Makalah disajikan dalam Diskusi Perkuliahan pada Mata Kuliah Teori dan Model dalam Bidang Studi. Program Studi

- S3 Manajemen Pendidikan-UM. Pada Tanggal 16 Oktober 2013.
- [9] Muh. Zainul, Muh. Ardiansyah, Haromain, Yayuk Sri Rahayu. *Global Vision*. Makalah disajikan dalam Diskusi Perkuliahan pada Mata Kuliah Teori dan Model dalam Bidang Studi. Program Studi S3 Manajemen Pendidikan-UM. Pada Tanggal 24 September 2013.
- [10] Mulyasa, E. (2004). *Manajemen Berbasis Sekolah : Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- [11] Ngalm Purwanto. (1992). *Kepemimpinan Yang Efektif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- [12] Owens, G. Roberts (1995). *Organizational Behavior in Education*. Allyn and Bacon A Simon & Schuster Company. Needham Heights.
- [13] *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah*, (Online), (www.depdiknas.org, diakses 31 Desember 2014)
- [14] Robbins, P. Stephen. 2005. *Organizational Behavior; Elevent Edition*. Pearson Education.Inc., Upper Saddle, River. New Jersey
- [15] Soetopo, Hendyat. (2010). *Perilaku Organisasi; Teori dan Praktek di Bidang Pendidikan*. Bandung. Remaja Rosdakarya
- [16] Usman, H. (2009). *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- [17] Wahjosumidjo. (2001). *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- [18] ————. (2004). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- [19] Wexley. Kennet N dan Gary A. Yuki (editor Agus Danna). (1992). *Manajemen Perilaku Organisasi Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Jakarta:Erlangga.
- [20] Yin, R. K., (2003). *Case study research: Desaign and Methods*. California: SAGE Publications, Inc. (Online). (<http://gigapedia.com/item/...../>) diakses 30 November 2014